

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
bakalářské prezenční studium
2007–2010

Zuzana Vávrová

Účinné vedení lidí
Effective Leadership

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

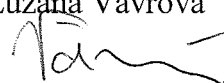
Vedoucí práce:PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

19. 4. 2010

Zuzana Vávrová



Obsah

Anotace/Resumé	4
0 Úvod	6
1 Organizace z pohledu požadavků na řízení	8
2 Vedení lidí	22
2.1 Teorie vedení lidí	27
3 Motivace	41
3.1 Motivační teorie	43
4 Závěr	49
5 Soupis bibliografických citací	51

Anotace

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou účinného vedení lidí v organizaci ve vztahu k naplňování cílů organizace. Dále se zaměřuji na stěžejní principy procesu vedení lidí. Charakterizuji proces vedení a osobnost vůdce, který je aktivním uskutečňovatelem procesu vedení lidí v organizaci. Účinné vedení lidí je zde hodnoceno především z hlediska vývoje teorií organizace a řízení ve vztahu k požadavkům organizace na řízení. Dále se zabývám jeho vztahem k leadershipu a jeho vývoji. Zohledňuji také motivaci a motivační teorie.

Cílem této práce je sumarizace současných názorů a přístupů k problematice vedení lidí a vytvoření teoretických základů pro hlubší porozumění dané problematice pro účely výkonu personálního řízení v organizaci.

Resumé

In my bachelor thesis I describe problems of effective leadership in organization in relation with organization's objectives filling. I focus here on main principles of leadership process. I characterize process of leadership and personality of leader, who is active executor of this process in organization. The effective leadership is here evaluated mainly from organization theory point of view and in relation with requirements to management, especially its relation with leadership and its development. I consider motivation and motivation theories as well.

The objective of this work is summarization of present opinions and approaches to problems of leadership and creation theoretical base for

deeper understanding of these problems under performance of personnel management in organization.

0 Úvod

V současné době jsou organizace neoddělitelnou součástí našich životů. Rodíme se jimi obklopeni, uvnitř organizací dospíváme, žijeme a jsme jejich součástí. Právě proto, že jsou pro nás tak samozřejmé, je důležité chápat jejich principy a umět se v nich orientovat. Organizace jsou složitým systémem, na který působí mnoho vlivů z vnějšku i zevnitř. V této práci bych ráda představila teorie, které se zabývají právě fungováním organizací. Přesněji řečeno, které se zabývají fungováním hlavních činitelů organizací, což jsou lidé, jejich členové.

Díky vzájemné kooperaci lidí je umožněn rozvoj společnosti už od jejího prapočátku. Aby tato činnost – spolupráce – mohla efektivně fungovat, musí být určitým způsobem koordinována. A právě o účinném vedení lidí v organizacích pojednávám v této práci.

Vedení lidí se promítá napříč celou organizací a úzce souvisí s tématem personálního řízení. Práce se zaměstnanci, jejímž cílem je vést je tak, aby byly naplňovány cíle organizace, je ovlivněna mnoha různými faktory a podílí se na ní celá škála různých vlivů. Znalost principů účinného vedení lidí je pro personální řízení nezbytná, protože právě personalisté významně ovlivňují fungování organizace, procesy uvnitř organizace a podmínky, za kterých organizace naplňuje své cíle. Z tohoto důvodu se personální řízení podílí na úspěšnosti či neúspěšnosti procesu vedení lidí v organizaci.

Mým cílem je představit a utřídit hlavní proudy, které se v současné době z hlediska moderního managementu zabývají tématem účinného vedení lidí, neboť je znalost těchto oblastí pro účinné vedení nezbytná. Tyto základy nabízejí využití pro hlubší studium jednotlivých témat, která si zaslouží pozornost i samostatně. Ovšem z hlediska účinného vedení lidí považuji za nezbytné uvést je ve vzájemném kontextu a vysvětlit, jakého efektu je

dosahováno jejich vzájemným působením. Od pochopení těchto souvislostí můžeme začít poznání principů, na nichž funguje řízení v organizaci.

V první kapitole se zabývám vývojem názorů na teorii organizace a řízení. Právě zde je vidět vývoj, jakým prošlo řízení od vzniku prvních klasických teorií, jak se prolínalo s ostatními oblastmi, které mají na řízení zásadní vliv, a postupně je absorbovalo. Zde je důležité uvědomit si především chronologii, sled, ve kterém se názory vyvíjely, a dobovou souvislost.

V další kapitole se zaměřuji přímo na principy vedení a osobu vedoucího jako aktivního tvůrce a vykonavatele procesu vedení. Dále předkládám chronologický obraz vývoje názorů na vedení lidí v organizaci. Tento stále se utvářející proud dal vzniknout současnému pohledu na problematiku. Praxe zde ukazuje, že tyto teorie stále nacházejí uplatnění.

Třetí kapitola pojednává o motivaci, jejíž pochopení je jedním z předpokladů úspěchu práce vedoucího při vedení lidí. Pouze vedení, které využívá těchto poznatků, může být účinné.

Ráda bych tímto poděkovala doktorce Tureckiové za pomoc a vedení mé bakalářské práce.

1 Organizace z pohledu požadavků na řízení

Pojem organizace je v češtině poněkud nejednoznačný. S jeho užíváním se setkáváme v mnoha různých pojetích. Pro účely této práce budu pojem definovat z tří různých pohledů.

- a) Organizace jako systém – organizace, organizační soustava: Zde se zdůrazňuje struktura, která může být vyjádřena vnitřními či vnějšími vazbami nebo vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. V zásadě se vždy jedná o dva typy faktorů a jejich kombinace. Jednou skupinou těchto faktorů jsou lidé, nebo skupiny lidí. Druhou jsou věcné nebo technické faktory. O tomto pojetí budeme hovořit jako o věcném nebo strukturálním.
- b) Organizace jako proces – organizování: V tomto pojetí se v zásadě jedná o činnost, pro kterou je charakteristickou snaha o koordinované a harmonizované propojení činností jednotlivců s cílem dosáhnout společného cíle. K tomu je používáno shromažďování a efektivní využívání potřebných zdrojů. Zdroji se rozumí materiální a finanční prostředky, lidské schopnosti, znalosti a dovednosti a informace. Toto pojetí se nazývá dynamické nebo také činnostní.
- c) Organizace jako vlastnost soustavy – organizovanost: V tomto významu používáme pojem organizace pro hodnocení efektivity fungování organizačních procesů v rámci konkrétní organizační soustavy. Tím myslím, jak dobře, nebo špatně plní svoji organizační funkci. Jedná se tedy o vlastnost, respektive míru uspořádanosti, tj. centralizace organizační struktury. Toto pojetí se nazývá atributové. (Tureckiová, 2004, s. 7-8)

Ale organizace není jen pojem. Je to přirozená součást lidské společnosti, která nás doprovází odpradávně. K asi prvnímu velkému rozmachu organizací došlo ve starověku. V této době vznikaly velké a mocné říše, které pomocí organizací mohly lépe upevňovat svoji moc. Od té doby význam organizací už jenom rostl. V současné době jsme tedy organizacemi zcela obklopeni již od narození. Ačkoli tedy počátky organizací sahají hluboko do minulosti, jejich systematickým studiem se věda zabývá až od konce 19. století. (Bělohlávek, 1996, s. 29)

Vývoj studia organizací můžeme ve stručnosti rozdělit do šesti etap.

- Mechanistický přístup: klasické směry, které můžeme zařadit do období od přelomu 20. století do 30. let. Patří sem vědecké řízení, správní řízení a teorie byrokratické organizace.
- Škola lidských vztahů: počátky v raných 20. letech 20. století.
- Humanistický přístup: ten pokrývá období zhruba mezi 40. a 50. lety 20. století a řadíme sem sociálně-psychologické směry.
- Moderní směry: spadají zhruba do fáze mezi 60. a 70. léty 20. století. Sem řadíme systémové přístupy, procesní směry, empirické přístupy a také kvantitativní směry.
- Postmoderní směry: řadí se do 80. až 90. let a setkáváme se zde především s teoriemi postavenými na dílech postmoderních filozofů. Pro tyto přístupy je typické odmítání „velkých teorií“ a snaha zachytit organizaci v její složitosti.
- Současnost: poslední trendy od přelomu 20. a 21. století. (Bělohlávek, 1996, s. 30)

Nyní bych se ráda podrobněji věnovala jednotlivým směrům a na základě shrnutí jejich postupného vývoje bych chtěla ukázat, jak se měnil vztah k pracovníkům v organizaci a k jejich řízení a vedení.

Vědecké řízení vzniklo na začátku 20. století. Jeho hlavním představitelem byl Frederick Winslow Taylor, který jako první v roce 1911 publikoval výsledky svých mnohaletých studií, měření a pozorování práce dělníků. Zároveň jako první vytvořil principy, které zefektivňovaly řízení dělníků a zvyšovaly produktivitu jejich práce. Z hlediska vedení lidí jsou důležité principy zavedení nového systému řízení v dílně, který jasně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a uplatnění direktivního stylu řízení. Dále určil jeden nejlepší způsob práce, ten optimalizoval a ergonomicky rozdělil na dílčí úkoly. Velmi zásadním principem, který silně ovlivňuje pracovníkovu motivaci, je stanovení denního úkolu a úkolové mzdy (v té době se běžně užívala hodinová mzda). Pracovní výkon také dále normoval, ovšem podle práce, kterou dokázal odvést nejlepší dělník. Dále hraje důležitou roli zavedení vědeckého výběru pracovníků a výcvik dělníků vedoucími, nikoli pouze zkušenějšími kolegy. Přidělení pracovního místa zakládal na kvalitách konkrétního pracovníka. Dalším principem, který ovlivnil vedení lidí, je zavedení pozice mistra a použití testování IQ při výběru pracovníků pro vyšší pozice. Posledním principem, který bych ráda zmínila ve vztahu k vedení lidí, je odmítání konfliktu a jeho předcházení pomocí vytváření příznivé atmosféry mezi dělníky. Pokud k němu i tak došlo, odstraňoval se změnou organizační struktury a důrazným uplatněním direktivního řízení. (Nakonečný, 1992, s. 56-57; Bělohlávek, 1996, s. 34; Tureckiová, 2004, s. 13-14) Taylor je také považován za autora teorie instrumentality, což je vlastně první motivační teorie, která je široce uplatňovaná i v současnosti. Této teorii se podrobně věnuji v kapitole 3 v souvislosti s ostatními přístupy k motivaci.

Zavedení Taylorova systému vědeckého řízení obvykle znamenalo značný nárůst produktivity práce. Ovšem jednotvárnost mechanizované práce, která byla zároveň pro spoustu lidí hodně náročná, vedla k větší

fluktuaci zaměstnanců. Dělníci často raději změnili zaměstnání, než by setrvali v takovýchto podmínkách. Tento problém byl řešen zvyšováním mezd. (Bělohlávek, 1996, s. 35)

Taylorova teorie byla zaměřena pouze na dělníky, nejnižší úroveň organizace. Proto ji nelze považovat za komplexní organizační koncepci. Ovšem přínos této teorie je patrný jak v teorii, tak v praxi, kterou značně obohatil. Zřejmý je především posun v přístupu k vedení zaměstnanců a první pokusy o zvyšování produktivity práce pomocí hmotných stimulů.

Principy a zásady vědeckého řízení byly dále rozpracovávány Taylorovými následovníky. Mezi nejznámější teoretiky patří především Henry Lawrence Gantt, který se podrobně zabýval úkolovou mzdou s prémie a jenž byl zároveň Taylorovým spolupracovníkem. Dále jsou významné pohybové studie, třípoziční plán povyšování a úvahy o hygieně práce manželů Lilian a Franka Gilbrethových. Především Lilian Gilbrethová se do dějin managementu zapsala výrazně díky rozpracování myšlenek německého psychologa Huga Münsterberga, zakladatele průmyslové psychologie.

V praxi byl největším „popularizátorem“ Taylorových myšlenek americký podnikatel Henry Ford. Tento známý výrobce automobilů rozvinul ve svých továrnách masovou výrobu a díky tomu dokázal snížit cenu vozů tak, že si je mohla dovolit i běžná veřejnost. Práce byla organizována na principu dělby práce a specializace. Výroba vozu byla rozfázována na jednotlivé úkony a přesunuta na pás, který práci nejen přinesl a zase odnesl, ale zároveň diktoval tempo práce.

V českých podmínkách našlo Taylorovo vědecké řízení uplatnění především v závodech Tomáše Bati, který byl přímo ovlivněn systémem, který viděl u Henryho Forda. Zároveň také Baťa rozpracoval originální

system organizace a řízení vnitropodnikových útvarů – dílenské samosprávy. Na tento systém navazovala hmotná zainteresovanost na zisku i ztrátě dílny, respektive celé firmy. (Tureckiová, 2004, s. 14)

Za první skutečnou koncepci organizace je označována teorie správy, jejímž tvůrcem byl francouzský inženýr Henri Fayol. Ten rozpracoval šest základních skupin činností organizace:

- Technické (výrobní)
- Obchodní (nákup a prodej)
- Finanční (zajištění kapitálu)
- Ochranné (ochrana věcných statků a majetku)
- Účetní
- Správní (dnes označované jako manažerské).

Právě šestá skupina činností potřebovala podle Fayola výklad, protože nebyl znám její význam. Tato oblast je tvořena souborem specifických činností, kterým se věnuje řídicí složka organizace a jejichž obsahem je: předvídání a plánování, organizování, přikazování, koordinování činností a kontrolování. Dále Fayol definoval dvanáct principů řízení, které sestavil na základě své mnohaleté a úspěšné praxe a které nebral jako univerzálně platná „nařízení“, ale pouze jako zásady, které mohou pomoci řídicím pracovníkům. Jeho doporučení související s vedením lidí pro přehlednost stručně shrnuji.

- Dělbba práce: redukuje úsilí, které musí jednotlivá osoba vynaložit k práci. Podporuje zvládnutí činnosti a zběhlost v ní.
- Pravomoc: právo přikazovat ostatním. Nicméně ten, kdo přikazuje, nese pak i odpovědnost.
- Jednota přikazování: princip jediného nadřízeného.

- Jednota řízení: jeden vedoucí, který má jeden cíl a jeden plán, jak tohoto cíle dosáhnout.
- Podřízení individuálních zájmů obecnému zájmu: zájem jednotlivce nebo skupiny by neměl převládat nad obecným dobrem.
- Odměňování: spravedlivé odměňování pro zaměstnance i pro firmu.
- Skalární řetěz vztahů: řetěz pravomocí je lineární a vedoucí shora dolů.
- Pořádek: každá věc, činnost i člověk mají své správné místo.
- Korektnost: kombinace laskavosti a spravedlnosti vůči zaměstnancům.
- Stabilita majetku i personálu: Zaměstnanci musí mít čas, aby své práci přivykli.
- Iniciativnost: V rámci limitů autority a disciplíny mají být zaměstnanci povzbuzováni k iniciativě.
- Duch kolegiality: podpora týmové práce v organizaci, usilování o harmonii. (Tureckiová, 2004, s. 14-16)

Zde je již vidět propracovanost přístupu k vedení lidí. I přesto, že je zde uplatňován stále direktivní styl vedení, nacházíme zde první náznaky rozvoje participativních přístupů k vedení lidí v podobě podpory týmové práce a iniciativy.

Poslední teorií, kterou řadíme k mechanickým přístupům, je byrokratická organizace. Jejím autorem je německý historik, sociolog a ekonom Max Weber, který se narodil v roce 1864. Ten se zabýval efektivitou organizace a při tom se zaměřil především na dvě její oblasti: fungování a uspořádání. (Tureckiová, 2004, s. 16) Podle Webera může tedy organizace fungovat efektivně pouze tehdy, pokud se bude opírat výhradně o odborné dovednosti svých členů. (Bělohlávek, 1996, s. 31) Po stránce uspořádání je nutné dodržovat hierarchii a zajistit fungování štábu, který dohlíží na

dodržování dohodnutých a schválených formálních pravidel. (Tureckiová, 2004, s. 16) Byrokracie je ideální typ, kterému se jde pouze přiblížit zaváděním prvků racionálního řízení. Z hlediska pohledu téma účinné vedení lidí, je zásadní právě to, jakým způsobem Weber přistupuje k řízení všech pravidelných akcí, které naplňují poslání organizace. Znakem racionálního řízení je, že jednotlivé pravomoci a odpovědnosti pracovníků jsou jasně definovány a přiděleny. Základem chodu administrativy je princip hierarchie, tedy systém podřízenosti a nadřízenosti jasně vymezené strukturou organizace. Vzájemné vztahy jsou také jednoznačně určeny. Posledním znakem racionálního řízení vzhledem k mému tématu, je řízení všech činností na základě stálého systému abstraktních pravidel. (Bělohlávek, 1996, s. 32) Dle Webera jsou tedy všechny personalizované vztahy a neracionální, emocionální úvahy překážkou efektivního fungování organizace. (Armstrong, 2007, s. 243) Účinné vedení lidí by tedy, dle zásad byrokratické organizace, bylo naprosto odosobněné a chladně logické, spočívající pouze v uplatňování formálních pravidel.

Dokonalá byrokracie se v praxi nevyskytuje a je pouze teoretickým konstruktem. Vzhledem k tomu, že na pracovištích vždy vznikají neformální vztahy a lidé jsou často motivováni sobeckými pohnutkami, její existence ani možná není. Ale i přes to můžeme říci, že v dnešní době by takový model řízení organizace byl neefektivní, protože by nebyl dostatečně flexibilní a schopný reagovat na neočekávané situace včas. (Bělohlávek, 1996, s. 32-33) Přesto však jednotlivé prvky do organizací pronikly a jsou nepostradatelné. Příkladem jsou různé kodexy, organizační řády a pravidla jednání. (Tureckiová, 2007, s. 17)

Klasické organizační koncepce se od sebe sice v mnohém liší, přesto však můžeme najít několik společných znaků. Z pohledu řízení a vedení lidí v organizaci je zajímavé především to, že klasické koncepce využívají

autoritativního přístupu k lidem v organizaci a konflikt považují za nežádoucí. (Tureckiová, 2004, s. 17)

Po první světové válce panovala mezi lidmi revoluční nálada, která se dostávala i na pracoviště, kde vyvolávala nespokojenost s předešlými styly řízení. (Jirásek, 1993, s. 75) Zároveň se v době přelomu 20. - 30. let 20. století rozvíjely vědy zaměřující svou pozornost na člověka a neformální aspekty lidského soužití. Mezi ně patří například sociální a kulturní antropologie a sociální psychologie. Zjistilo se, že neexistuje naprosto přesná hranice mezi takzvanými formálními a neformálními sociálními útvary. (Keller, 1996, s. 36) V těchto podmínkách vznikaly první názory, které daly později vzniknout směru označovanému jako škola lidských vztahů. Na této teorii je vidět odklon od tradičních stylů vedení lidí. Je zde patrná snaha o zvýšení účinnosti práce se zaměstnanci, pomocí využití neformálních vztahů, které v organizaci panují.

První náznaky názorů, které později uplatňovala škola lidských vztahů, nacházíme u Mary Parker Follet, která se ovšem k této koncepci ještě neřadí. Follet kladla velký důraz na sebeřídící aktivity každého pracovníka a na koordinaci lidí v organizaci. Řízení by se mělo přizpůsobit proměnlivosti situací, ve kterých probíhá. (Tureckiová, 2004, s. 17) Mary Parker Follet tvrdila, že primárním úkolem managementu je vytvářet takové situace, v kterých lidé ochotně pracují a přispívají k činnosti sami od sebe. Zdůrazňovala, že se manažeři musí učit ze svých vlastních zkušeností a tyto zkušenosti systematicky sledovat, zaznamenávat a vztahovat je k celkové situaci. (Crainer, 2000, s. 116) Ve vedení lidí bylo zohlednění situace novinkou. V této oblasti shledávám její přínos nejvýznamnějším. Dalším zásadním motivem problematiky účinného vedení, byl její přístup k problematice organizačního konfliktu. Konflikt jako takový byl až do této doby klasickými teoriemi považován za nežádoucí a škodlivý. Podle Follet

ale mohou vyjít z konfliktu vítězně obě strany. Tato strategie se nazývá řešení „win – win“. (Tureckiová, 2004, s. 17)

K rozvoji školy lidských vztahů přispěly velkou měrou hawthornské experimenty, které probíhaly od roku 1924 do 1932 v továrně na předměstí Chicaga. Tato továrna se jmenovala Hawthorn Works a patřila společnosti Western Electric Company. Byly zde zkoumány zaměstnankyně, jejich pracovní náplní bylo montování telefonních ústředí.

První fáze experimentů, která probíhala v letech 1924-1927, ukázala, že existuje něco, co zvyšuje výkon bez ohledu na fyzické podmínky. Vybrané skupině pracovníků byly nejprve zlepšovány pracovní podmínky. Bylo zjištěno, že se jejich pracovní výkon zlepšil. Tato skupina pracovala odděleně, ve zvláštních pracovních oděvech a každá z osob této skupiny byla denně dotazována, což navenek vypadalo jako zájem a péče podniku o tyto pracovnice. Zlepšené podmínky byly pak zase postupně zrušeny nebo dokonce i zhoršeny, ale k očekávanému snížení pracovního výkonu u této skupiny nedošlo. Dokonce se objevilo i zlepšení. (Nakonečný, 1992, s. 58)

V roce 1927 se do Hawthornských experimentů zapojil profesor z Harvard Business School Elton Mayo, který je považovaný za zakladatele a také hlavního představitele školy lidských vztahů. (Crainer, 2000, s. 117)

V dalších fázích experimentu, od roku 1927, byly měněny další nezávisle proměnné, mezi které patřila výše mzdy nebo délka pracovní doby. Když pak po roce výzkumu byly členky experimentální skupiny znovu zařazeny na svá pracoviště, udržely si svůj pracovní výkon.

Výsledky svých experimentů Mayo publikoval roku 1939, spolu s nimi dal základ doktríně „lidských vztahů“ (human relations). Z hlediska účinného vedení lidí je důležitým bodem, který vyvodil z výsledků svých experimentů, bylo skupinové pojetí lidské práce. Podle něj jsou v dobře

prosperujícím podniku vždy soubory spolupracujících lidí, místo jednotlivých pracovníků. V každém děle existujícím podniku se mezi lidmi vědomě či nevědomě vytvářejí soubory, které mají své vlastní zvyky, závazky, rutiny i rituály, a management bude úspěšný či neúspěšný podle toho, zda bude souborem přijat jako iniciátor a vůdce. (Nakonečný, 1992, s. 59)

Na základě hawthornských experimentů a jejich výsledků se zájem teoretiků začal přesouvat ke studiu chování lidí v organizaci a fenoménu pracovních skupin. Zvláště jsou sledovány skupinové, tedy neformální, výkonové normy. V tomto ohledu jsou známy výzkumy G. C. Homansa z let 1931 - 1932.

Škola lidských vztahů nechala na přístupu k vedení lidí významný odkaz především svým přístupem ke vlivu situace na uplatňovaný styl řízení. Názor, že jediný účinný styl vedení lidí je autoritativní řízení, začíná ustupovat. Ovšem tímto škola lidských vztahů předběhla svou dobu a do praxe se projevila až mnohem později. (Tureckiová, 2004, s. 17)

Nyní bych ráda přiblížila humanistický přístup k teorii organizace a řízení. Spadá do období mezi 40. a 50. lety a je zde reprezentován sociálně psychologickými směry. Jejich rozvoj nastal až po 2. světové válce, kdy byla v organizacích příznivější situace pro přijímání nových trendů. Základem je škola lidských vztahů. Mezi nejznámější představitele patřili Douglas McGregor se svojí teorií X a Y, Abraham H. Maslow, který je autorem hierarchie potřeb, Frederick Herzberg přispěl teorií pracovní spokojenosti, Victor H. Vroom, z jehož díla je pro téma této práce významná především jeho expektační teorie, a Edgar H. Schein s typologií člověka v organizaci a teorií psychologické smlouvy. (Tureckiová, 2004, s. 18-19) Těmto teoriím se podrobněji věnuji v samostatné kapitole o motivaci.

V přístupu k vedení lidí bylo významným pokrokem popsání základních principů pracovní motivace. Za hlavní pracovní stimul byl považován osobní rozvoj jednotlivce. To umožnilo začít směřovat vedení lidí tak, aby bylo skutečně účinné. Dále je pro toto období charakteristický vzestup zájmu o situaci, v které vedení probíhá, a její zohlednění při výběru nejlepšího stylu vedení. (Bělohlávek, 1996, s. 36)

Další kategorií jsou moderní směry. Jak již bylo zmíněno, časově můžeme moderní směry zařadit do období mezi 60. a 70. léty 20. století. Moderní směry netvoří žádný jednotný proud, jako tomu bylo například u klasických teorií. Společné mají však, kromě časového zařazení, jedno: snahu nalézt univerzální řešení, které by vysvětlovalo všechny principy organizace a jejího řízení. Moderní směry spojuje víra, že organizaci lze řídit racionálně, jednoduše a snadno – tedy rychle, jak si žádá moderní doba. Nacházíme zde systémové přístupy, procesní směry, empirické přístupy a také kvantitativní směry. (Bělohlávek, 1996, s. 38)

Systémové přístupy jsou nejvýrazněji reprezentovány dílem Ludwiga von Bertalanffyho. Tento biolog se zabýval vztahy organizace a prostředí. Jeho myšlenky začaly vstupovat do praxe v 50. letech. Z jeho díla je pro vedení lidí podstatné tvrzení, že *prostředí má zásadní význam pro fungování systému*. Prostředím jsou myšleny přímé interakce (vztahy se zákazníky, konkurence, dodavatelko-odběratelské vztahy), ale i širší prostředí, které tvoří kultura, hospodářská a politická situace státu či oblasti. Podle Bertalanffyho je organizace tvořena subsystémy, které jsou ve vzájemném vztahu. Navíc je organizace otevřený systém a mezi ní a prostředím dochází k neustálým výměnám financí, materiálu i lidí. Proto je přežití organizací závislé na nalezení vnitřní homeostaze. Toho lze dosáhnout pomocí negativní zpětné vazby. Bertalanffy ovšem zdůrazňuje, že v systému existuje mnoho různých cest k dosažení požadovaného stavu.

Pro rozvoj vedení lidí byla tato teorie přínosná především tím, že umožnila modelovat různé změny a jejich důsledky. Dalším pokrokem bylo akceptování vlivu prostředí na celou organizaci a tedy nutnost zohlednit prostředí a interakce s ním při vedení lidí. (Bělohlávek, 1996, s. 38-39)

Procesní přístupy navazují na Fayola a Webera. Zabývají se především tématy organizační struktury a řídicím rozpětím. Řadíme sem dílo Urwicka (rozšíření manažerských funkcí o analýzu a komunikaci) a Gulicka, který je autorem členění činností manažera známé jako POSTCORB. To není nic jiného, než zkratka z prvních písmen anglických názvů pro jednotlivé činnosti: plánování (Planning), organizování (Organizing), personální zajištění (Staffing), přikazování (Directing), koordinaci (Coordinating), evidenci (Reporting) a rozpočtování (Budgeting).

Procesní přístupy byly později kritizovány Henry Minzbergem, který je staví do protikladu se svými „manažerskými rolemi“. (Tureckiová, 2004, s. 16-17; Kocianová, 2007, s. 139-140)

Empirické přístupy čerpají především ze zkušenosti a snaží se zobecnit úspěšnou praxi. Problém však nastává ve chvíli, kdy je třeba určit, jak rozpoznat úspěšnou firmu, úspěšného manažera a jak sestavit dostatečně reprezentativní vzorek úspěšných manažerů, z kterého by bylo možné čerpat. (Kocianová, 2007, s. 141)

Postmoderní směry v období 80. a 90. let sice přináší řadu různých přístupů k teorii organizace, ale přesto je možné najít několik hlavních proudů. Jedním z nich je snaha o tzv. hledání dokonalosti, která je inspirovaná dílem Toma Peterse a Roberta Watermana Hledání dokonalosti, zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností. Vybrali 62 výjimečně úspěšných manažerů a na základě toho odvodil charakteristiky „dokonalých podniků“. Ovšem mnoho z oněch 62

dokonalých podniků zkrachovalo. I přes to se kniha stala velmi oblíbenou mezi manažery v 80. letech. (Kocianová, 2007, s. 148-149) Mnohem zásadnější je ale koncepce „7S“, kterou předložili Peters a Robert H. Waterman na základě svého výzkumu na počátku 80. let. „7S“ je zkratka počátečních písmen názvů sedmi vzájemně se propojujících faktorů úspěchu činnosti organizace: strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl řízení a schopnosti. Strategie znamená v tomto pojetí vymezení a uspořádání soustavy cílů rozvoje organizace včetně postupu k jejich dosažení, podmínek a předpokladů. Struktura se vyznačuje vymezením vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce mezi jednotlivými částmi organizačního systému. Spolupracovníci reprezentují kolektivy a mezilidské vztahy uvnitř organizace. Systémy řízení jsou postupy, techniky, metody a technologie manažerské práce. Sdílené hodnoty spoluvytvářejí motivační prostředí a umožňují základní orientaci na poslání jednotlivých činností organizace. Styl řízení je typický způsob jednání vedoucích pracovníků uplatňovaný při vedení jimi řízených kolektivů. Nakonec jsou zde uvedeny schopnosti, které jsou souborem znalostí, dovedností a návyků nutných pro úspěšnou práci organizace. Důležité je zde věnovat pozornost nejen jednotlivým dílčím faktorům, ale také jejich vzájemnému propojení. Tyto faktory se tedy vzájemně podmiňují. Účinné vedení lidí je pak tedy závislé na integritě ostatních složek systému. (Kocianová, 2007, s. 146-147; Tureckiová, 2009, s. 69-71)

Toto období je dále charakteristické snahou vyrovnat se s prostředím změn, které přicházejí velmi rychle a často nečekaně (nazývané jako chaos). V této době také začínají do organizací pronikat informační technologie a je nutné se s nimi vyrovnat. Roste význam kreativity a lidského faktoru. Tuto schopnost do organizace vnášejí lidé a technika jí není schopná. (Kocianová, 2007, s. 152-153)

90. léta jsou charakteristická zvyšováním výkonnosti. K tomu je využíván zejména reinženýring, který jako první popsali Hammer a Champy. Ke zvyšování výkonnosti slouží reorganizace a zeštíhlování společností. Na zvyšující se potřebu vstřebávání relevantních informací v podniku reaguje teorie, jejímž autorem je Peter Senge. Učící se organizace, jak se tato teorie nazývá, se stává jedním ze současných trendů. Bohužel, naprosté sdílení znalostí a informací v podnicích je utopií. (Veber, 2004, s. 307-308)

2 Vedení lidí

Vůdcovství, neboli leadership, je určitý druh vztahu, který existuje mezi vůdcem a těmi, kteří jej následují. (Tyson, Jackson, 1997, s. 76) Jednání vůdce má na ostatní podstatně větší vliv než je vliv jednání ostatních lidí na vůdce. Vůdcovství se projevuje tehdy, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci či pravomoci ostatních členů skupiny. (Lukas, Smolík, 2008, s. 75) Organizační rozměr vedení spočívá v uplatňování nedirektivních způsobů práce s lidmi, které je podloženo vzájemně korektními vztahy a oboustranně akceptovatelnými požadavky, které jsou naplňovány ve vysoké kvalitě. (Tureckiová, 2007, s. 15) Přestože je vedení jednou z dílčích manažerských funkcí, která spočívá v aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby došlo k naplnění stanovených cílů, zároveň se vedení neomezuje jen na vztah nadřízený → podřízený. Ve svém situačním rozměru vedení zahrnuje i vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni. Důležité je ovšem zdůraznit aktivní působení vůdce, které spojuje lidi ve jménu společné vize (cíle), které je i společně dosahováno. (Veber, 2004, s. 78; Tureckiová, 2007, s. 14)

Obsah pojmu vedení je možné přiblížit na vysvětlení rozdílu mezi pojmy řízení lidí a vedení lidí (managementship a leadership).

- řízení lidí – operativní, každodenní řízení: způsob, který volí nadřízený pracovník (manažer) při zadávání úkolů podřízeným. Zároveň s tím volí i způsob kontroly splnění úkolů. Řízení tedy spočívá v zadávání úkolů a dohledem nad jejich plněním. Manažer zde vystupuje jako ten, kdo prostřednictvím vlastní aktivity a činností svých podřízených naplňuje cíle, které pro ně byly formulovány a přijaty někým jiným (nejčastěji nadřízeným)

manažera) z pravomoci vyplývající z jeho pozice v hierarchii organizace.

- vedení lidí – hledání nových cílů a získávání lidí pro tyto cíle: flexibilní a posilující způsob naplňování firemní vize pomocí takové práce s lidmi, která z nich nečiní podřízené, ale spolupracovníky, tzn.: aktivizuje je k jejich spolupodílení se na přijetí a naplnění cílů, které vnímají jako společné. Vůdce je zde ten, který inspiruje ostatní. Toho je dosaženo pomocí nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle.

Zjednodušeně řečeno se dá říci, že řízení je zaměřeno na cíle, zatímco vedení je orientováno na lidi a výsledky zakotvené v budoucnosti. (Tureckiová, 2004, s. 73-74; Kocianová, 2007, s. 110-111; Birch, 2005, s. 3-4; Kets de Vries, 2001, s. 255-257) Dalším rozdílem, který je mezi vůdci a manažery, je zdroj jejich moci. Autorita manažerů pramení z jejich postavení v hierarchii organizace, jak to již popsál Weber ve své teorii byrokracie (viz kapitola 1). Vliv vůdců je odvozen od jejich charisma. (Kets de Vries, 2001, s. 258)

Takto striktní vymezení je ale pouze umělým konstruktem. V běžné praxi je obvyklé, že současní manažeři musí ve své práci zvládat nejrůznější styly řízení a zároveň být schopnými vůdci. Účinné vedení lidí je tedy to, které obsahuje schopnost vytvářet vize a získávat pro ně ostatní a zároveň s tím také umí a dokáže zasáhnout direktivně v případě, že je to nutné. V tomto smyslu tedy vedení předchází a obsahuje řízení, neboť nejprve nastavuje cíle a řízení využívá jako jeden ze způsobů práce s lidmi vedoucí k dosažení těchto cílů. Složka řízení ve vedení zajišťuje stabilitu vedení. (Tureckiová, 2004, s. 75; Tureckiová, 2007, s. 17-19; Kocianová, 2007, s. 112) Z tohoto důvodu v následujícím textu pojmy neodděluji a vedení je dále užíváno jako pojem nadřazený řízení.

K dosažení účinného vedení lidí je třeba splnit tři následující podmínky: 1) Vůdce musí prokázat, že se zapříčinil, aby se něco událo. 2) Vztah mezi vůdcovým chováním a výsledky jeho práce musí být zjevný. 3) Musí existovat podstatné změny v chování členů organizace a z nich vyplývající výsledky, jako produkty činnosti vůdce. (Tyson, Jackson, 1997, s. 77)

Lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle. K dosažení účinného vedení je tedy třeba, aby vedoucí pracovník neodvozoval svou moc pouze od formálního postavení vzhledem k hierarchii v organizaci, ale i od osobního vlivu. Ten je určován dvěma kategoriemi atributů vážícími se k osobě vedoucího: odborná úroveň a osobnostní úroveň. (Tyson, Jackson, 1997, s. 80)

Odborná úroveň vedoucího obsahuje jeho znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jsou užitečné pro okruh jím řízených skutečností v organizaci a které se zároveň dotýkají i jím řízených pracovníků. Předpokladem je tedy nejen znalost oboru, ale i odpovídající kvalifikace a dostatečná praxe.

Osobnostní úroveň zahrnuje především charisma, kterým jedinec působí na své okolí. Jeho vystupování by mělo ostatní dokázat zapálit či nadchnout pro věc a získat jejich důvěru, respekt, uznání a stát se vzorem hodným následování. Jedná se v podstatě o schopnost vytvářet vize a koncepce a prezentovat (reprezentovat) je takovým způsobem, kterým pro tyto cíle získá i ostatní členy organizace. Nutností je orientace na budoucnost a schopnost uplatňovat svůj vliv na ostatní. Dalším důležitým prvkem je morální rovina osobnosti – vůdce musí být schopný budovat vztah založený na oboustranné důvěře. (Veber, 2004, s. 80; Tureckiová, 2007, s. 20) Nezbytným znakem osobnosti vůdce je také ochota vést a přijmout za vedení odpovědnost. K tomu se pochopitelně váže i ochota riskovat a nést

riziko. Samo vedení je potom projevem autonomie a zralosti osobnosti vůdce.

Základní osobnostní charakteristiku vůdce můžeme shrnout ve čtyřech bodech, které jsou předpokladem k dalšímu rozvoji schopností a dovedností nutných pro účinné vedení lidí. Jsou jimi: charakter, autonomie, připravenost, odpovědnost. Z toho také vyplývá, že, aby se člověk v budoucnu mohl stát vůdcem a dokázal účinně vést lidi, musí být od narození vybaven určitými charakteristikami nebo vlastnostmi, mezi které patří i již zmíněné charisma. Takže přestože je možné tyto vrozené dispozice podpořit např. naučením se vhodným stylům vedení lidí, není možné, ani soustavným vzděláváním a nácvikem, učinit vůdce úplně z každého. Limit osobnostních předpokladů je zde zřejmě patrný. (Tureckiová, 2007, s. 25)

Úspěšný vůdce disponuje celou řadou schopností, které jsou nutné pro účinné vedení lidí. Důležité jsou kognitivní schopnosti, z nich především inteligence měřitelná testy IQ, a tvořivost. Dále jsou důležité jeho znalosti a zkušenosti, které byly shrnuty výše vzhledem k odborné úrovni vedoucího. Dalším předpokladem, který pomáhá vedení lidí stát se účinnějším, je rozvinutá emoční nebo též sociální inteligence, která pomáhá lépe se orientovat ve vztazích. (Tureckiová, 2007, s. 26)

V praxi se můžeme setkat s rozporem ve vztahu mezi úrovní inteligence vedoucího a jeho schopností orientovat se ve vztazích (sociální inteligencí). Vedoucí obvykle mívají nejen vysokou úroveň vrozené inteligence, ale také mívají inteligenci velmi rozvinutou dalším vzděláváním a praktickými zkušenostmi. Jenže inteligence (přestože je nutným předpokladem) sama o sobě k účinnému vedení lidí nestačí. Neméně důležitá je i schopnost rychle se orientovat v sociálních vztazích a dokázat vhodně využít obou těchto schopností. (Tureckiová, 2007, s. 26-29)

Schopností, která je nutná nejen pro vedení lidí, ale napříč mnoha činnostmi umožňujícími dosažení cílů vytyčených organizací, je kreativita. Pro úspěšné fungování organizace je nutné nalézat nové souvislosti a vztahy mezi jevy. V dnešních podmínkách, které se neustále mění, je nutné podporovat rozvoj tvořivosti. (Garvey, Williamson, 2002, s. 109) K tomu přispívají především dobré sociální vztahy podporující nové nápady, které mohou vést ke změnám k lepšímu. Nutná zde ale není změna jako taková, ale spíše připravenost ke změně. V organizaci jsou nositeli změn právě vůdci, kteří vlastní tvořivostí, ale i schopností vytvářet prostředí podporující kreativitu, posouvají organizaci kupředu. Pro dosažení účinného vedení lidí je tedy nutné podporovat tvořivost. (Tureckiová, 2007, s. 26-29)

Další schopností, kterou vedoucí musí ovládat, aby dosáhl úspěchu ve vedení lidí, a která souvisí se sociální inteligencí a vytvořením příznivé atmosféry, je efektivní komunikace. Jednou z hlavních bariér efektivní komunikace je neschopnost naslouchat druhému. Průměrný posluchač zachytí pouze 50 % sdělení jiné osoby. Navíc s délkou rozhovoru pozornost ještě klesá, takže záhy je to pouhých 25 %. (Bělohlávek, 2003, s. 55) Jestliže je komunikace účinná, slouží nejen k vyjasňování vzájemných očekávání a k dohodě na cílech a úkolech, ale je rovněž nástrojem sdílení emocí. Komunikace je pro vůdce tolik důležitá právě kvůli přenosu a podnícení emocí, které jsou nezbytným předpokladem úspěchu při nadchnutí následovníků pro nový cíl. (Tureckiová, 2007, s. 35)

S komunikací úzce souvisí další schopnost, kterou musí disponovat úspěšný vedoucí, tou je schopnost řešit konflikty. Jak vyplynulo z předchozí kapitoly, v průběhu vývoje názorů na organizaci se pohled na konflikt měnil. Původně byl klasickými teoriemi považován za naprosto nežádoucí a škodlivý. Další vývoj však přinesl myšlenky, které konflikt striktně nezavrhovaly a dokonce v dobře zvládnutém konfliktu viděly

možnost zlepšení fungování organizace. (Tureckiová, 2004, s. 17; Bělohávek, 2003, s. 51) Existují různé typy konfliktů. Projevují se v nich rozdílné cíle jednotlivců nebo útvarů, city a činy, které bývají vzájemně propojené. Důsledky nezvládnutého konfliktu brání naplňování cílů organizace a rozvrací ji. Z tohoto důvodu je tedy nutné, aby vedoucí dokázal včas odhadnout hrozící nebezpečí a pokud je to nutné, konfliktu předešel, případně, pokud ke konfliktu dojde, ho uměl efektivně řešit. Ovšem stále je třeba mít na zřeteli, že určitá míra konfliktnosti je pro organizaci potřebná, protože jinak by došlo ke stagnaci. Je ale třeba hlídat intenzitu konfliktu. (Bělohávek, 2003, s. 50-51)

Jak již bylo řečeno, mnoho z podmínek účinného vedení lidí jsou vrozené vlastnosti vůdců nebo vrozené dispozice umožňující rozvoj schopností. Přestože tedy není možné „vypěstovat“ vůdce z naprosto každého, je osobní i profesní rozvoj a sebevzdělávání jedním z nejdůležitějších předpokladů efektivního vedení. (Birch, 2005, s. 52) Teorie organizace a řízení se pochopitelně zaměřovala na definování způsobů účinného vedení lidí. Jednotlivé teorie reflektují dobu a sociokulturní klima, v kterých vznikají. Tak jako se postupně vyvíjely názory na celou organizaci, tak ruku v ruce s tím šel i vývoj názorů na to, který způsob práce s lidmi je efektivní a umožňuje organizaci dosáhnout nejlepších výsledků. (Nakonečný, 1992, s. 54)

2.1 Teorie vedení lidí

Následující text shrnuje a srovnává jednotlivé teorie vedení lidí a zařazuje je do kontextu doby, v které vznikaly. Přestože některé z těchto teorií jsou v současné době zavrhovány, stále poskytují velmi účinný nástroj vedení lidí. Ve vývoji názorů na úspěšný způsob vedení můžeme rozlišit

několik etap. První období vystihuje universalistické pojetí. To je charakterizováno tím, že úspěch vedení je odvislý od vedoucího. V začátcích systematického studia fungování organizace se stavělo na tom, že úspěšný vedoucí pracovník se takovým už rodí a teorie rysů se soustředila na hledání a definici rysů dobrých vedoucích. (Bělohlávek, 1996, s. 203) Koncem 40. let přichází obrat v podobě názoru, že úspěšnému stylu vedení se dá naučit. Úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení, což je vlastně způsob chování, který vedoucí uplatňuje vůči svým podřízeným. Koncem 60. let se objevuje kontingenční nebo situacionalistický přístup, který zdůrazňuje situaci. Tedy podle tohoto přístupu již není možné definovat jeden universální styl řízení, který by byl úspěšný v každé situaci, ale je třeba nejprve správně pochopit situaci a podle té volit různé styly řízení. (Tureckiová, 2004, s. 76) V 80. letech přichází výzkumníci s novými názory na efektivní styl vedení lidí. Podle těchto názorů již nestačí hledat styl řízení optimální určité situaci, nutné jsou kvalitativní změny. Vedle racionálních prvních se do řízení dostávají také emocionální prvky, kterými jsou vztahy nebo fantazie. Pro vedení se stává rozhodující vize. (Bělohlávek, 1996, s. 218)

Nyní představím jednotlivé etapy podrobněji. Počátek universalistického pojetí spadá do doby mezi světovými válkami, kdy hlavním stimulem rozvoje metod personálního výběru byl předpoklad souvislosti mezi úspěšností organizace a kvalitou pracovníka. Názor, že k identifikaci dobrého pracovníka stačí jednoduchý IQ test byl brzy zpochybněn. Bylo třeba vytvořit vhodná kritéria výběru. K tomu bylo nezbytné zkoumat rysy osobnosti úspěšného vedoucího. (Bělohlávek, 1996, s. 204) Jakmile byly definovány rysy, kterými se vyznačuje úspěšný vedoucí, bylo třeba sestavit vhodnou skupinu testů, která se předkládala uchazečům o pozice vedoucích, a základě jejich vyhodnocení vybrat nejvhodnějšího z kandidátů. Mezi

nejznámější dotazníky patří Cattelův dotazník 16 PF (personal factors), Eysenckova typologie osobnosti, model pěti faktorů, nebo dotazník MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). (Tureckiová, 2004, s. 76-77; Bělohlávek, 1996, s. 203)

Bryman rozděluje rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci do tří skupin. První skupinu tvoří fyzické faktory, jako jsou výška, váha, zjev nebo věk. Druhou kategorií jsou schopnosti, z nich vybral jako podstatné především inteligenci, výřečnost a znalosti. Třetí skupinou jsou rysy osobnosti. Z těch považuje za relevantní škály konzervatismus - liberalismus, introverze - extraverte, dominance - submise a dále rysy, kterými jsou osobní přizpůsobivost, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola. Kirkpatrick a Locke shrnuli rysy, které odlišují úspěšné vedoucí od ostatních. Jsou jimi sebeřízení (včetně ambicí, energie a vytrvalosti), silné přání vést, čest a vnitřní integrita, sebedůvěra (včetně emocionální stability), dále kognitivní schopnosti (včetně schopnosti zvládnout obrovské množství informací) a znalost oboru. Autoři však také nechávali velký prostor pro další faktory mimo vymezené rysy osobnosti. (Bělohlávek, 1996, s. 204).

Teorie rysů vycházely z toho, že dobrým vedoucím se člověk musí narodit, proto hlavním praktickým nástrojem zkvalitňování vedoucích pracovníků byl personální výběr. (Bělohlávek, 1996, s. 204-205)

Praxe však ukazuje, že nejrozumnějšími způsoby vymezená struktura osobnosti je sice významnou, ale ne jedinou a dokonce ani ne hlavní charakteristikou, určující úspěšnost vedoucího v procesu vedení. Nakonec i vedoucí může být jen tak efektivní a úspěšný, jak úspěšná je skupina, kterou vede, a jak výkonná a konkurenceschopná je firma, v které pracuje. Přesto však i dnes jsou rysy osobnosti vůdce jedním z důležitých faktorů

účinného vedení lidí. (Tureckiová, 2004, s. 77; Salzbrunn, Pobořil, 2005, s. 97; Tureckiová, 2007, s. 25; Tyson, Jackson, 1997, s. 80)

Neustálé zdůrazňování vrozených charakteristik naráželo v praxi na realitu, která byla zřejmě mnohem složitější. Koncem 40. let ustupuje teorie rysů zhruba na dvacet let do pozadí a prosazuje se nový přístup, který jako klíčový vidí způsob chování vedoucího pracovníka. (Bělohlávek, 1996, s. 205) Styl vedení pak bývá považován za typický způsob chování vedoucího pracovníka, uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům (podřízeným) při pracovních aktivitách a při plnění úkolů.

Protože se v přecházejícím období nepodařilo sestavit vyčerpávající a universální klasifikaci žádoucích rysů osobnosti vedoucího pracovníka, byla opuštěna teze o „rozeném vůdci“ a nahrazena předpokladem, že úspěšným vedoucím se lze stát na základě osvojení si určitého, optimálního stylu chování. Ten bylo třeba odvodit a popsat. (Tureckiová, 2004, s. 77)

Klasická teorie uvádí tři hlavní styly. První z nich je styl laissez-faire (volný průběh), který spočívá v tom, že vedoucí pracovník přenechává řízení práce z většiny na svých pracovnících. Skupina si sama řeší rozdělení a způsob práce. Komunikace je převážně horizontální, tedy mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si sami mohou určovat tempo a pořadí práce, aniž by jim do toho mluvil vedoucí pracovník. Naopak nevýhodou je, že skupina tápe ve chvílích, kdy by byl třeba jeho zásah.

Dalším stylem je demokratický styl, kde sice vedoucí ponechává značnou část řízení svým pracovníkům, ale ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je zde dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují rozhodování.

Nevýhodou je značná časová ztráta, kterou přináší demokratické rozhodování. Třetím stylem je autoritativní styl vedení lidí, jenž staví na tom, že moc i rozhodování jsou soustředěny výhradně v rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje svým pracovníkům přesně definované úkoly. Komunikace je zde jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků. Avšak nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy.

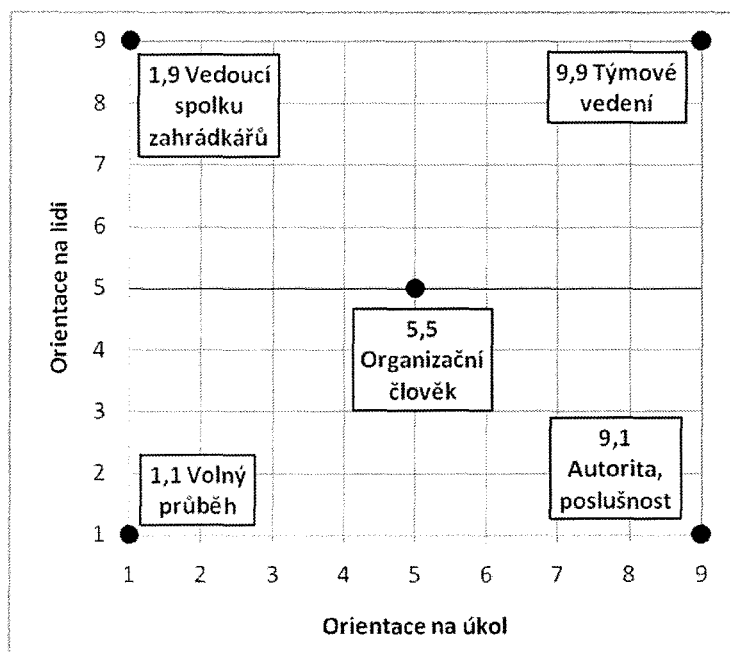
Vztah mezi jednotlivými styly vyjadřuje kontinuum, kde na jedné straně je autoritativní přístup, na straně druhé je styl laissez-faire a uprostřed leží demokratický styl. (Bělohlávek, 1996, s. 205-206)

Původně se zdálo, že existuje jeden jediný pravý a správný způsob vedení lidí, a tím se jevil demokratický styl. Teprve později se ukázalo, že jednotlivé styly mají své výhody a nevýhody. Zatímco osobnostní rysy byly vrozené, demokratickému stylu bylo možné se naučit. Tak se manažeři učili ve výcvicích a workshopech jak zvládat různé situace v souladu s ideou demokratického stylu vedení. (Bělohlávek, 1996, s. 229)

Dalšímu způsobu vymezení stylů chování se věnovali výzkumníci z Ohio State University, kteří během rozsáhlého výzkumu zaměřeného na vedoucí pracovníky a vliv jejich vedení na skupinový výkon zjistili dvě dimenze jejich chování: úcta a struktura. Úcta vyjadřuje chování vedoucího zaměřené na zájmy členů skupiny, důvěru a respekt. Struktura vystihuje organizaci práce skupiny se zaměřením na maximální výkon. Z těchto dimenzí lze odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků. Jsou to nízká úcta a nízká struktura, nízká úcta a vysoká struktura, vysoká úcta a vysoká struktura a nakonec vysoká úcta a nízká struktura. Za ideální styl chování je považován ten, který vykazuje vysokou míru úcty i vysokou míru struktury.

Hlavním posunem oproti klasickým teoriím je vývoj od jednorozměrného modelu (kontinua) k dvourozměrnému, se dvěma osami. (Bělohlávek, 1996, s. 206-207)

Vyvrcholením těchto snah bylo v rámci universalistického pojetí vytvoření manažerské mřížky, která odlišuje 5 základních stylů řízení. Tyto styly nejsou popsány pouze slovně, ale i pozicí v mřížce (viz obrázek 1)



Obrázek 1 (Bělohlávek, 1996, s. 209)

1,1 – Vedení „volný průběh“: Vedoucí se minimálně angažuje ve vztazích, požadavkem je, aby byl úkol splněn minimálně na úrovni nutné k setrvání ve firmě.

1,9 – Vedení „spolku zahrádkářů“: Vedoucí je pozorný a snaží se udržovat dobré vztahy ve skupině, na výsledcích nezáleží.

5,5 – Organizační člověk: Kompromisní (formální) řízení. Vyváženost nutnosti splnit úkol a zabránit vztahům, které by narušovaly pracovní morálku.

9,1 – Autoritativní řízení: Důležitý je výkon, nikoli lidé.

9,9 – Týmové vedení: Vedoucí klade velký důraz na výkon i na lidi. Obojího je dosahováno velkou angažovaností lidí.

V začátcích byl za nejlepší považován styl 9,9 týmové vedení, ale později bylo od tohoto názoru ustoupeno s tím, že záleží na více faktorech. (Tureckiová, 2004, s. 79; Bělohlávek, 1996, s. 208-209)

Časem se ukázalo, že teorie vedení v praxi selhávají. Důvod tkvěl v tom, že učí pouze jednomu správnému stylu řízení, který by byl universální a nejlepší. Zjistilo se, jak silný je vliv situace na styl řízení. Situacionalistický přístup oproti teorii rysů nebo způsobu chování zdůrazňuje především situaci jako takovou. Osobnost vedoucího zde není rozhodující. Jestliže používá stálý styl řízení, je ve většině situací brzdou. Proto opravdu dobrý vedoucí přizpůsobí styl vedení situaci, ve které se nachází. Takže zatímco teorie rysů nachází dobrého vedoucího výběrem, teorie zaměřené na způsob chování ho učily jedinému správnému stylu řízení, situacionalistický přístup řeší problém výukou znalostí, jak je třeba jednat v dané situaci. (Bělohlávek, 1996, s. 210)

Přechodem, mezi universalistickým a situacionalistickým pojetím vedení lidí je práce McGregora, který ve svých teoriích X a Y odvodil dva základní přístupy k motivování lidí a tedy v zásadě i k jejich vedení. Teorie X a Y dělí pracovníky a jejich motivaci k práci na dvě skupiny. Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a práce je pro ně pouze nutným zlem, které jim zajišťuje obživu. Naproti tomu teorie Y říká, že lidé mají svoji práci rádi a je pro ně přirozené pracovat. Těmto teoriím odpovídají i přístupy vedoucích pracovníků vedení pracovníků nazvané strategie X a Y. Strategie X se zakládá na direktivním řízení a vysoké kontrole. Stimulace probíhá pomocí hmotných prostředků, převážně finančních odměn. Podle

strategie Y není třeba zaměstnance příliš kontrolovat, pokud přijmou cíle organizace za své. Lze zde využít stylu řízení „volná uzda“. (Tureckiová, 2004, s. 58; Eggert, 2005, s. 17)

Strategie X a strategie Y jsou krajními přístupy uplatňovanými „bud’ – anebo“, což ještě spadá do universalistického pojetí. Ve svém dalším díle však McGreggor odvodil, že vedoucí do volby stylu promítá nejen svoji osobnost, ale musí zohlednit také faktory prostředí. (Tureckiová, 2004, s. 80-81)

První situacionalistický model chování vedoucího pracovníka byl v 50. letech vytvořen Fredem Fiedlerem. Tento model předpokládal závislost efektivnosti vedoucího na dvou proměnných: stylu vedení a stupně, ve kterém vedoucí kontroluje situaci. (Bělohlávek, 1996, s. 210-211)

Na základě toho Fiedler rozlišil dva styly vedení. Prvním je styl orientovaný na úkol, kde je hlavní zaměření kladeno na úspěšné dokončení úkolu. Oproti tomu stojí styl orientovaný na vztahy, kde je hlavní důraz na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině. Tyto styly vedení se měří dotazníkem, který Fiedler nazval LPC, což znamená last preferred co-worker (nejméně oblíbený spolupracovník). Test zjišťuje, zda je respondent orientován spíše na vztahy, nebo spíše na úkol.

Kontrola situace vyjadřuje rozsah kontroly a vlivu vedoucího na jeho pracovní okolí. Vedoucí, jehož pracovní výsledky lze předem odhadnout, vykazuje vysokou míru kontroly, protože má výstupy své práce pevně ve svých rukou. Kontrola situace má tři dimenze. Pod první dimenzí spadají vztahy mezi členy skupiny a vedoucím. To znamená rozsah, ve kterém má vedoucí podporu a důvěru členů své skupiny. Do druhé dimenze patří struktura úkolu, což je stupeň, ve kterém je přesně určeno, jak je třeba postupovat při plnění úkolu. Nakonec třetí dimenzí je poziční moc, která se

dá vysvětlit jako rozsah formální moci vedoucího, díky které má možnost odměňovat nebo trestat pracovníky. V jednotlivých situacích s různou mírou vztahů, struktury a moci lze určit stupeň kontroly a k němu adekvátní styl řízení.

Vedoucí orientovaný na úkol je výkonnější v extrémních situacích, kde se uplatňuje vysoká nebo nízká míra kontroly, zatímco vedoucí orientovaný na vztahy je efektivnější v nevyhraněných situacích se střední mírou kontroly. Fiedler se snažil prozkoumat styl řízení manažerů i situaci, ve které pracovali. (Bělohlávek, 1996, s. 211-212; Tureckiová, 2004, s. 82; Tyson, Jackson, 1997, s. 80-82)

S dalším modelem chování vedoucího přicházejí Victor Vroom a Philip Yetton. Za základ správného řízení považují správné rozhodnutí a správný výběr stylu vedení, který závisí na problému, který vedoucí právě řeší. Autoři rozlišují tři styly vedení: A (autoritativní), C (konzultativní) a G (skupinový). Styly A a C se mohou členit do dalších dvou kategorií, takže existuje pět možností:

- A1 – Rozhoduje sám, používá informace, které jsou dostupné.
- A2 – Rozhoduje sám, ale informace získává od podřízených.
- C1 – Probere problém jednotlivě s důležitými podřízenými, ale rozhodnutí nemusí odrážet vliv podřízených.
- C2 – Probere problém s podřízenými jako se skupinou, ale rozhodnutí nemusí odrážet vliv podřízených.
- G2 – Probere problém s podřízenými jako se skupinou, společně se dohodnou na konsensu v řešení problému. Zavádí to řešení, které má podporu skupiny.

Situaci lze popsat pomocí sedmi otázek a na základě rozboru situace a odpovědí na otázky lze hledat správný styl vedení v rozhodovacím stromu.

V řadě situací lze použít více stylů vedení. Při rozhodování je možné navíc zvažovat ještě další okolnost, kterou je časová tíseň. Pokud vedoucí nechce ztrácet čas hledáním vhodných alternativ, použije spíše autoritativní styl. Pokud mu však více záleží na rozvoji podřízených pracovníků, než na časové úspoře, zvolí styl více participativní.

Rozhodovací model Vrooma a Yettona je použitelný tam, kde lze jednoznačně určit jednotlivé varianty odpovědí na otázky autorů. Také však ukazuje, že v řadě situací lze stejně dobře použít různé styly vedení. (Bělohlávek, 1996, s. 212-213; Tureckiová, 2007, s. 83)

Model situačního vedení autorů Paula Herseyho a Kenetha Blancharda je modelem zavádějícím novou proměnnou, kterou je zralost. Mírou zralosti je vyspělost řízených pracovníků projevující se připraveností jednotlivých členů skupiny k efektivnímu naplnění konkrétních úkolů nebo cílů organizace. Vedoucí vzhledem k tomu volí takový způsob vedení, který nejen že reflektuje situaci, ale i míru zralosti spolupracovníků, a který podporuje rozvoj zralosti následovníků.

V zásadě lze chování vedoucího popsat dvěma dimenzemi: podpůrné chování a direktivní vedení. Podle míry uplatňování spíše podpory, nebo direktivnosti dostáváme čtyři styly vedení: příkazování, koučování, podporování a delegování. Pokud si skupina neví rady s úkolem a je nejistá, je třeba zvolit příkazování a krok za krokem je vést až ke splnění úkolu. V další fázi, kdy tým už získal více zkušeností, je třeba se více zaměřit na vztahy a utužit morálku. Tady se užívá koučování. V další fázi přechází vedoucí k podporování, omezuje pozornost věnovanou lidem, protože kolektiv už je natolik vyspělý, že zvládá konflikty sám. Nakonec volí vedoucí delegování, protože spolupracovníci jsou již natolik vyspělí, že zvládají své úkoly sami a vedoucí spíše pomáhá při mimořádných situacích. Na základě znalosti skupiny podřízených pracovníků či týmu, který vede,

pak vůdce přistupuje k jejich vedení. Důležité je však také respektovat vývoj skupiny či týmu a neustále reflektovat jejich zralost, aby byl tento přístup účinný. Ideálním cílovým stavem, kterého by se měl vedoucí snažit dosáhnout, je rozvinout zralost řízených pracovníků na takovou úroveň, kdy jsou samostatně schopni dosahovat cílů organizace.

Tento model je velmi populární a názorný a je na něm dobře vidět přechod od počátečních direktivních a (při důsledném rozlišení řízení a vedení) přímých řídicích stylů k volnějším „lídrovským“ způsobům práce s lidmi. (Tureckiová, 2004, s. 83, 85-88; Bělohávek, 1996, s. 215-216)

Podle původní představy autorů vedoucí situačně podmiňuje svoje chování a přizpůsobuje ho zralosti svých spolupracovníků. V dalším rozpracování tohoto modelu však dospěli k několika významným zjištěním. Volba stylu vedení není tak jednoznačná, jak vyplývá z původní představy autorů. Kromě vztahu vedoucího a jeho spolupracovníků je pro styl vedení určující také celková situace a typ úkolu. Současně vedoucí musí vnímat i motivaci jednotlivých členů své skupiny a stejné nejsou asi schopnosti pracovníků. Z toho vyplývá, že je nutné celý proces vedení individualizovat a respektovat různé možnosti jednotlivců „dozrát“ až k ideální úrovni. Autoři dokonce připustili, že v určitých profesích nebo činnostech ani není možné dosahovat finální fáze zralosti. Ani delegování tedy není univerzálním nástrojem účinného vedení lidí a opět se potvrzuje, že účinné vedení lidí je pouze takové, které respektuje celý kontext organizačních cílů a z něho vychází. Opět jiný přístup bude vedoucí volit v případě, že chce podporovat osobní rozvoj pracovníka a bude chtít podpořit jeho individuální výkon. Popsaný model přináší do vedení lidí nutnost respektovat osobnostní charakteristiky pracovníků a nutnost přizpůsobovat práci vedoucího jejich schopnostem, dovednostem a možnostem. (Tureckiová, 2004, s. 85-88) Zmiňuje také nutnost zohlednit motivaci

jednotlivce, kterou pro účinné vedení lidí považují za velice důležitou a toto téma podrobněji rozvíjím v samostatné kapitole.

V roce 1985 zveřejnil Bernard Bass teorii transakčního a transformačního stylu vedení. Tuto teorii postavil na dlouholetých výzkumech a na zkušenostech z armády i z komerčních organizací. Myšlenka transakčního a transformačního stylu ovšem nebyla původní. Inspiroval se dílem Jamese Burnse, podle kterého transakční vedoucí motivuje své podřízené poskytováním odměny za vykonané úkoly a transformační vedoucí využívá spíše sebeaktualizaci, než odměny. Rozdíl mezi dílem Burnse a Basse však tkví v tom, že Bass neodděluje transakční a transformační styly tak striktně. Úspěch vedoucímu zaručí využívání prostředků obou. (Bělohlávek, 1996, s. 218)

Transakční teorie se zaměřuje na vztah mezi vůdcem a jeho následovníkem a jeho výhodnost. Vedení je postaveno na vzájemné výměně – transakci. Pracovník poskytuje svůj čas, talent, zkušenosti a úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Prostředky transakčního vedení jsou podmíněné odměny a řízení výjimkou. Podmíněná odměna spočívá na dohodě mezi vedoucím a pracovníkem, co má nastat, aby byl pracovník odměněn. Vedle toho je využíváno také podmíněného postihu. Řízení výjimkou probíhá tak, že vedoucí téměř nezasahuje do průběhu plnění běžných úkolů, ale zasahuje pouze, pokud se objeví problém. Výhodou je možnost využití této techniky i na větší počet pracovníků, kdy není možné každý úspěch odměňovat přímo. Vždy však musí být diagnostikováno, co způsobilo onen problém a respektovat celou osobnost pracovníka. Automaticky předpokládat, že za neplněním povinností je vždy pouze nedostatečné úsilí pracovníka, by bylo velmi kontraproduktivní. (Bělohlávek, 1996, s. 222; Kocianová, 2007, s. 115)

Transformační styl vedení se opírá o vnitřní potřeby pracovníků. Vedoucí se snaží uspokojovat vyšší potřeby svých následovníků, důraz je kladen na jejich rozvoj k sebeaktualizaci, seberegulaci a sebekontrolě. Zatímco transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby, transformační vedení se snaží probouzet v lidech potřeby, o kterých zatím třeba ani nevěděli. Bass nabízí tři způsoby, kterými toho lze dosáhnout: inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace. Inspirativní vedení se opírá o emoce. Pomocí toho vedoucí stimuluje u svých podřízených nadšení pro práci a buduje jejich důvěru ve splnění úkolu. Individualizovaná úcta má mnoho forem. Důležité je především umět zacházet se skupinou jako s celkem, s lidmi jako se sobě rovnými i navzdory rozdílům v postavení i ve zkušenostech, ale zároveň respektovat individuální potřeby a zájmy jednotlivce, vnímat jeho schopnosti a dovednosti. Ale nejdůležitější je ocenění dobře odvedené práce, které povzbuzuje sebedůvěru. Intelektuální stimulace znamená rozvoj spolupracovníků. Místo řešení běžných organizačních problémů by se vedoucí pracovníci měli více soustředit na strategii a výhled do budoucna. Vedoucí by měl, podle této teorie, řešit problémy spíše pomocí představivosti a hodnot, než změnou bezprostředních akcí. Vedoucí by se měli více zaměřovat na interpretaci příležitostí a hrozeb, kdy jde o schopnost představit si žádoucí stav a schopnost přenášet tuto představu na jiné lidi a tím u nich vyvolat posun (transformaci). (Bělohlávek, 1996, s. 218-221; Kocianová, 2007, s. 115)

V 90. letech dále narůstá význam týmové práce a tato schopnost je vyžadována od vedoucích jako jedna z klíčových. Současný vůdce musí být hlavně flexibilní, věcný a praktický. Svoje schopnosti a dovednosti musí umět vhodně spojit s vizí, která musí odpovídat situaci, v které se nachází nejen jeho skupina a úkol, který je třeba splnit, ale také celá organizace.

Předpokládá se, že současný vůdce se bude soustředit více na lidi a vztahy, než na úkol. Mnoho pozornosti se dnes přesouvá na pracovníky. Od vůdce se očekává, že bude schopný si své následovatele sám aktivně zajistit. Současné vedení zahrnuje vytyčení směru, sjednocování lidí společnou vizí, inspirování a motivaci spolupracovníků. Aby toto všechno bylo možné naplnit a vedení lidí bylo účinné, nesmí lpět na moci a být závislé na kontrole. V praxi se setkáváme s tím, že vedení lidí je účinnější, pokud je podpořeno neformální autoritou. (Kocianová, 2007, s. 116-117)

3 Motivace

V předešlé kapitole byla motivace a motivování zmíněno, jako důležitá součást a významný nástroj práce vedoucího. Přestože se vedou spory, zda je za motivaci zodpovědný sám zaměstnanec, jeho vedoucí, firma, nebo souhra mnoha faktorů, je nesporné, že vedoucí má na motivaci svých podřízených velký vliv. Navíc mohou vedoucí své podřízené nevhodným přístupem dokonce demotivovat. (Faerber, Stöwe, 2007, s. 47) Vedení lidí je účinné pouze tehdy, pokud bere v potaz potřeby jednotlivců a dokáže se vyvarovat chyb. Z tohoto důvodu je nutné vysvětlit celou problematiku podrobněji.

Motivace je proces, kterým je podporováno a řízeno chování. (Eggert, 2005, s. 6) Otázkami motivace se zabývají teoretikové lidského chování zhruba od poloviny 20. století. (Tureckiová, 2004, s. 56) Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně hodnotného cíle nebo výsledku. (Tureckiová, 2004, s. 55) Motivační proces má cyklický charakter:

- 1) Motivační napětí vyvolané porušením vnitřní rovnováhy, které je žádoucí odstranit (pociťuji nadbytek, nebo nedostatek a snažím se to napravit).
 - 2) Instrumentální tj. subjektivně účelné chování. Dochází k tomu tehdy, když je motiv dostatečně silný, tzn. cíl je atraktivní, dosažení je reálné, situace je příznivá.
 - 3) Je dosaženo cíle a reakce se dovršuje.
 - 4) Dochází k redukci motivu, protože došlo k uspokojení potřeby.
- (Tureckiová, 2004, s. 56)

V pracovní motivaci jednotlivce se odráží struktura jeho osobnosti. Mezi faktory, které významnou měrou ovlivňují pracovníkovu motivaci, patří

jeho schopnosti, potřeby, hodnoty, postoje, jeho emocionalita, aspirace a sebehodnocení. Souhrnem všech těchto faktorů dostáváme motivační profil, což je relativně stálá motivační orientace jednotlivce. Zjednodušeně můžeme motivační profil vysvětlit jako soubor pracovníkových potřeb a jejich míru. (Tureckiová, 2007, s. 42)

V praxi není účelem motivování a stimulování pracovníků pouze dosažení vyšších pracovních výsledků. Cílem, který by neměl být opomíjen, je také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců a jejich ochota dále se vzdělávat. (Bělohávek, 2003, s. 23) Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují přímé a nepřímé motivy. Pracovní motivaci ovlivňují oba typy motivů. Přímé (vnitřní, intrinsické) motivy jsou potřebou činnosti jako takové, kde práce je sama sobě zdrojem uspokojení. Příkladem může být potřeba kontaktu s druhými lidmi. Nepřímé (vnější, extrinsické) motivy jsou mzda (která umožňuje uspokojení jiných potřeb), potřeba uplatnění se či potřeba jistoty. Zde je práce tedy pouze prostředkem k uspokojení jiných potřeb. (Tureckiová, 2004, s. 57; Kocianová, 2010, s. 23)

V procesech motivování jsou využity nejrůznější manažerské nástroje, které vychází z více či méně uvědomělé a bezprostřední aplikace teorií motivace, kterými psychologové a teoretikové organizace a řízení vysvětlují lidské chování. Účelem těchto snah je ovlivnění chování pracovníků kýženým směrem. (Tureckiová, 2009, s. 21-22)

Neexistuje však jedna jednoduchá teorie (způsob), jak motivovat. Záleží na osobnosti, potřebách, typu práce a situaci. Dalšími důvody, proč nemůže existovat pouze jedna všeobecně platná teorie motivování je, že neexistuje komplexní způsob, jak ho zkoumat. Navíc jednatlivec může dosáhnout

svého cíle mnoha různými způsoby, takže může být různě motivován a jedna věc nebo činnost může uspokojit velké množství potřeb. Lidé se liší ve svých potřebách a jejich motivace jsou různé. Jednotlivci navíc často mění své aspirace a potřeby. (Bělohlávek, 1996, s. 203, 210; Bělohlávek, 2003, s. 24)

3.1 Motivační teorie

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Ty nejvlivnější můžeme rozdělit do tří hlavních skupin: teorie instrumentalisty, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. (Kocianová, 2010, s. 28)

Za autora teorie instrumentalisty je považován Taylor. Tato teorie je někdy zjednodušeně nazývána politikou cukru a biče – odměny a tresty slouží jako prostředek k dosažení požadovaného chování u lidí.

Jestliže děláme jednu věc, vede to k druhé věci. Jestliže budou odměny a tresty provázány s výkonem, tato teorie předpokládá větší motivaci k práci. Jedná se o první pokus motivovat lidi pomocí stimulů, který však nachází své využití i dnes. Přestože existují výjimky, kdy lidi motivuje k práci pouze uspokojení, které jim práce přináší (např.: tvorba internetové encyklopedie Wikipedie nebo operačního systému Linux), jedná se spíše o výjimky. (Armstrong, 2007, s. 220-221; Kocianová, 2010, s. 29)

Teorie zaměřené na obsah tvrdí, že motivace se v podstatě týká vykonávání kroků vedoucím k uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. (Armstrong, 2007, s. 220-221)

Jako první přišel se svou teorií hierarchie lidských potřeb americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1954. (Armstrong, 2007, s. 223; Nakonečný, 1992, s. 94) Podle této teorie existuje pět skupin potřeb, které jsou seřazeny hierarchicky. Nejnižší stojí fyziologické, dále jsou potřeby

jistoty a bezpečí, následují sociální, poté potřeba uznání a na vrcholu stojí potřeba seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, když jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně. Maslow tuto teorii nepodpořil empirickým výzkumem. (Armstrong, 2007, s. 222-224; Kocianová, 2010, s. 28)

Podobnou teorií je Alderferova ERG teorie, která je v podstatě zjednodušením Maslowovy teorie hierarchie potřeb, ale nepočítá už s tak jasnou a ostrou hierarchizací. Její název je odvozen od prvních tří písmen anglických názvů potřeb, které vymezuje. Ty jsou rozděleny do tří skupin: Existence (existency) odpovídající biologickým potřebám a potřebě jistoty u Maslowa, vztahy (relation) odpovídají potřebě sounáležitosti a růst (growth) odpovídá seberealizaci a sebeúctě. (Tyson, Jackson, 1997, s. 27)

Do kategorie motivačních teorií zabývajících se obsahem motivace dále patří dvoufaktorový model z roku 1959, jehož autorem je Frederick Herzberg. Podle něj uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: motivátory a frustrátory. Motivátory vnitřně souvisí s prací. Jsou jimi např.: úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost seberealizace. Frustrátory, nazývány také jako hygienické faktory, jsou vnější motivy práce, např.: plat, jistota pracovního místa, dobré pracovní podmínky. Frustrátory samy o sobě vlastně nemotivují, ovšem jejich zanedbání vede k nespokojenosti zaměstnanců a k následné větší fluktuaci. Naopak motivátory jsou tím, co zvyšuje pracovní úsilí pracovníků. (Nakonečný, 1992, s. 82-85; Heller, 2001, s. 10-11)

Těchto výsledků Herzberg dosáhl zkoumáním zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Bylo zjištěno, že lidé popisovali období, kdy se v práci cítili dobře, především ve vztahu s obsahem práce, prací samotnou, povýšením a uznáním. Naopak špatně se

v práci cítili v souvislosti se svým platem, kontrolou nebo podmínkami práce.

Herzberg tímto dílem významně přispěl k obohacování práce. Kritici však poukazují na to, že výkon ne vždy koreluje se spokojeností a Herzberg také v tomto ohledu žádný výzkum neprovedl. Navíc výzkum, z kterého teorie vychází, byl proveden na příliš malém a specifickém vzorku pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 222)

David C. McClelland zkoumal potřeby vedoucích pracovníků a klasifikoval tři nejdůležitější potřeby, které jsou hlavními pro většinu lidí. Potřeba výkonu (úspěchu) je potřebou dosahovat úspěchu v porovnání s ostatními i v porovnání s vlastními měřítky dokonalosti. Potřeba sounáležitosti (spojenectví) je potřebou dobré spolupráce ve skupině a pocitu přijetí ostatními lidmi. Třetí je potřeba moci, která je naplňována pouze tehdy, pokud člověk může ovlivňovat a kontrolovat druhé. Úrovně těchto potřeb se u jednotlivců liší a jedna může dominovat. V nižších a středních úrovních řízení je důležitá potřeba výkonu, neboť zde lidé nesou zodpovědnost za splnění úkolů. Naopak ve vrcholovém managementu je dominantní potřeba moci. Potřeba sounáležitosti nedominuje v žádné úrovni řízení. (Kocianová, 2007, s. 102; Halík, 2008, s. 81)

Další skupinou jsou teorie zaměřené na proces motivace, někdy též označované jako kognitivní. Tato skupina je reprezentována třemi hlavními teoriemi. Jsou jimi: expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti. V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci i základní potřeby. V praxi jsou tyto metody užitečnější, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. (Armstrong, 2007, s. 224)

Podle expektační teorie, která byla formulována Victorem Vroomem v roce 1964, je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, nutné splnit tři podmínky.

- 1) Pracovník musí vnímat spojení mezi úsilím a výsledkem.
- 2) Musí vnímat spojení mezi výsledkem a odměnou.
- 3) Tato odměna musí být pracovníkem vnímána jako hodnotná.

Motivace (úsilí) pak záleží na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna, která za to stojí. To lze vyjádřit vzorcem:

$$\dot{U} = E \times \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E(V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k)$$

Kde \dot{U} je úsilí, E je expektace (očekávání pracovníka o výsledku jeho úsilí), V_i je valence (subjektivní význam odměny pro pracovníka) pro i -tou obměnu a I_i je instrumentalista (představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou) pro i -tou obměnu. Platnost této teorie potvrdily i výzkumy. Je to rozhodující teorie pro přístupy k odměňování pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 222, 225-226; Bělohlávek, 1996, s. 186-189; Kocianová, 2010, s. 31-32)

Teorie cíle formulovaná E. A. Lockem a G. P. Lathamem v roce 1976 tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou pracovníkům stanoveny specifické a náročné, ale přesto splnitelné cíle a existuje-li zpětná vazba. Důležitá je účast pracovníka při stanovování cílů, protože jedině tak je dokáže skutečně přijmout jako osobní výzvu a ne pouze jako příkaz. (Armstrong, 2007, s. 222, 226-227; Tureckiová, 2004, s. 67-68; Kocianová, 2010, s. 32)

Podstatné je nestanovovat cíle příliš nízké a snadné, neboť to nemá motivační účinek. V praxi se osvědčilo své podřízené nepodceňovat a

nastavit cíl tak, aby jeho dosažení bylo náročné vzhledem ke skutečným schopnostem pracovníka. Naplňování cíle je poté vhodné rozdělit do jednotlivých kroků a každý úspěch náležitě oslavit. Tato teorie hraje důležitou roli při řízení pracovního výkonu. Jejím rizikem je však hrozba, že pokud pracovník skutečně dosáhne kýženého úspěchu, přestane se dále snažit, protože cíle již bylo dosaženo. Tomu se však snadno zabrání vytyčením nového cíle. (Heller, 2001, s. 37)

Poslední teorií, kterou bych zde ráda zmínila, je teorie spravedlnosti, jejímž autorem je J. Stacey Adams. Hlavní myšlenkou této teorie je, že spravedlnost při odměňování motivuje k pracovnímu úsilí, kdežto nespravedlnost má demotivující účinek. To je posuzováno pracovníky na základě srovnání vlastních vstupů a výstupů práce se vstupy a výstupy ostatních. Tento pohled pracovníka je však značně subjektivní a ovlivněn mnoha faktory. Proto je těžké určit, co je spravedlivé odměňování. (Bělohlávek, 1996, s. 192-194)

Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně, jako s jinou referenční skupinou lidí, nebo jinou odpovídající osobou. Není to synonymum pro rovnost, neboť to znamená zacházet se všemi stejně, což by mohlo být dokonce nespravedlivé v případech, kdy si lidé zaslouží rozdílný přístup. Tato teorie vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace. Z hlediska pracovní morálky se jedná o velmi důležitý faktor. (Armstrong, 2007, s. 226-227)

Na základě těchto teorií, vzniklo mnoho praktických nástrojů, které využívá vedení lidí. Praxe se obvykle nedaří jednoho přístupu, ale využívá kombinace několika teorií a jejich výhod. Pro dosažení maximálního účinku při vedení je nutné uvědomit si a respektovat, že lidé uspokojují široké množství potřeb. Pracovníci obvykle nedokáží své potřeby dostatečně popsat. Úspěch potom záleží na schopnosti vedoucího odečíst potřeby

svých spolupracovníků z jejich chování. (Salzbrunn, Pobořil, 2005, s. 109-110)

4 Závěr

Předložila jsem zde základ, který by měl sloužit jako podklad k dalšímu a podrobnějšímu studiu problematiky vedení pracovníků. Vybrala jsem témata, která považuji za nejdůležitější ve vztahu k vedení lidí a ovlivnění jeho účinnosti. Na základě sumarizace těchto témat, podložené současnou odbornou literaturou, jsem ukázala, jakým způsobem je nahlíženo na problematiku současného vedení lidí. Mým cílem bylo systematicky utřídit teoretickou základnu pro zkoumání vedení lidí a jeho vlivu na naplňování cílů organizace, na čemž se také podílí personální řízení.

Samozřejmě je toto téma mnohem širší. Spousta témat, kterými jsou například vliv hodnocení pracovníků na jejich pracovní výkon, nebyla zmíněna. Dalším, zejména tématu komunikace, nebyla věnována samostatná kapitola a byly uvedeny jen v kontextu s uvedenými okruhy. Z tohoto důvodu bych se k tomuto tématu v budoucnu ráda vrátila a věnovala se mu podrobněji.

Pochopení principů úspěšného vedení lidí a řízení pracovní motivace, je nezbytným předpokladem nejen pro manažerské pozice. Každý pracovník v organizaci působí na své spolupracovníky a ovlivňuje jejich práci. Díky komplexnímu přístupu k vedení lidí a snaze o maximalizaci jeho účinnosti může organizace naplňovat své cíle. Teorie motivace a vůdcovství by měly sloužit i k lepšímu pochopení vlastního jednání a rozvoji osobnosti.

Ovšem samotné studium teorii nepřinese žádné zlepšení do praxe. Je třeba se problémy zabývat v celém kontextu situací, v němž se odehrávají. Žádná teorie nikdy nepřinese zaručený návod, jak se chovat, jednat a jak pracovat se zaměstnanci. Tak, jako je každý člověk jiný, tak je jiná i každá organizace a každá situace. Vědomí kombinací této jedinečnosti, individuality a specifičnosti je důvodem, proč si v dnešní době každý

vedoucí musí vytvořit svůj vlastní styl vedení, který odpovídá jeho schopnostem, dovednostem a zkušenostem a který reflektuje podmínky, v kterých se nachází. Proto bude schopnost být dobrým manažerem a dobře vést vždy tak trochu uměním.

5 Soupis bibliografických citací

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Dotisk 2008. Praha : Grada Publishing a, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bělohlávek, František. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

Bělohlávek, František. 2003. *Desatero manažera*. Brno : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

Birch, Paul. 2005. *Leadership. využijte svůj potenciál naplno*. Brno : CP Books, 2005. 95 s. ISBN 80-251-0551-2.

Crainer, Stuart. 2000. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha : Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

Eggert, Max A. 2005. *Motivace: Management do kapsy 3*. Praha : Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

Faerber, Yvonne; Stöwe, Christian. 2007. *Vedení lidí v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

Garvey, Bob; Williamson, Bill. 2002. *Beyond Knowledge Management*. London : FT Press, 2002. 326 s. ISBN 0-273-65517-5.

Halík, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Heller, Robert. 2001. *Jak motivovat druhé*. Praha : Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.

Jirásek, Jaroslav. 1993. *Transformační řízení*. Praha : Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.

Keller, Jan. 1996. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1996. 191 s. ISBN 80-85850-15-X.

Kets de Vries, Manfred. 2001. *The leadership mystique*. London : FT Press, 2001. 213 s. ISBN 0-273-65620-1.

Kocianová, Renata. 2007. *Personální řízení*, 2. vydání. Praha : Mowshe, 2007. 231 s. ISBN 978-80-239-9946-4.

Kocianová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Lukas, Josef; Smolík, Josef. 2008. *Psychologie vůdcovství: Lídři a uplatňování moci*. Brno : Computer Press, 2008. 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.

Nakonečný, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, Profit, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Salzbrunn, Rudolf; Pobořil, Martin. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Vysoká škola podnikání, 2005. 174 s. ISBN 80-86764-32-X.

Tureckiová, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Tureckiová, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

Tureckiová, Michaela. 2009. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

Tyson, Shaun; Jackson, Tom. 1997. *Organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

Veber, Jaromír a kol. 2004. *Management; základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management press, 2004. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.